

Principes d'application large

PAR ÉRIC BLANCHARD

Associé-gérant Harold Alexander Consulting

Avec la collaboration de MICHEL STOLLSTEINER

Lieutenant-Général (R)



Dispersion. Alcatel Lucent après une longue descente aux enfers se recentre sur les réseaux IP et les hauts débits mobiles. L'ex leader des télécoms va y consacrer 85% de ses investissements: ses efforts étaient trop dispersés. Alitalia, un désastre pour une entreprise qui fut un fleuron de son pays. En cause: la persistance de deux hubs. Autrement dit un problème d'économie des moyens engagés. Dans un autre registre Andrew Grove, président d'Intel a expliqué la survie et le succès de son entreprise par sa mobilité et sa capacité à passer d'un métier à un autre. De quoi s'agit-il? Concentration des efforts, économie des moyens, liberté d'action. Trois principes, parmi d'autres, qui sont gravés dans le marbre par les États-majors militaires. Comment et où les armées appliquent-elles ces principes d'action qui semblent universels?

Structure. Après quelques millénaires d'expérience trois niveaux s'imposent dans la culture militaire: stratégique, opératif et tactique. A chaque niveau correspond une structure de commandement disposant ou non de moyens directs. Le niveau stratégique avec un État-major resserré est au plus près du décideur politique. Il développe le volet militaire d'une stratégie globale. Celle-ci intègre les dimensions politiques, économiques et diplomatiques. Le niveau opératif a la responsabilité d'un théâtre et des moyens pour les unités tactiques. Les commandements tactiques ont les unités sous leurs ordres. Notons que si leur mise en œuvre varie, ce sont les mêmes principes qui s'appliquent à tous niveaux.

Concentration des efforts: «convergence des actions dans le temps et l'espace». Les applications en entreprise sont multiples: développement ou lancement de nouveaux produits, gestion de projets complexes... La 1ère guerre mondiale fournit un exemple. Au niveau stratégique la bascule des efforts entre les fronts ouest et est ou lors de l'attaque du flanc sud (Dardanelles). Au niveau opératif, les grandes offensives sur le front français ont nécessité la concentration des efforts sur des parties très limitées du front. Un dialogue étroit entre niveaux opératif et stratégique a permis de gérer le dispositif tactique. Économie des forces: «répartition et application des moyens en vue d'obtenir le meilleur rapport capacités/effets pour at-

teindre les buts assignés». Dans le langage de l'entreprise: priorité à l'efficacité. Il s'agit là d'un principe d'action, pas d'une contrainte budgétaire!

L'opération contre Kadhafi en est une illustration. Au plan tactique: emploi de moyens exclusivement aériens et maritimes.



L'organisation militaire est administrative et archi-hiérarchisée. Elle crée pourtant rapidement des chaînes de commandement ultra-courtes lorsque la situation l'exige.

Recherche d'une coalition large incluant des acteurs régionaux afin d'intégrer les dimensions politiques, diplomatiques et culturelles. En Afghanistan, équipements et procédés ont été sélectionnés pour leur adéquation au terrain et à l'adversaire. La quantité a fait place à une qualité ciblée et la coopération avec la société civile n'a pas été oubliée. Liberté d'action: «possibilité pour un responsable de mettre en œuvre ses moyens à tout moment et d'agir malgré l'adversaire ou les contraintes du milieu pour atteindre le but assigné». Une phrase, deux concepts: réactivité et délégation. Ce principe est appliqué à point que l'on trouve rarement en entreprise. Le chef militaire, à tout niveau, dispose de la plus grande latitude par rapport au chef des armées! Une fois les objectifs stratégiques définis il conçoit et met en œuvre son plan puis le fait évoluer en temps réel. Derrière cela, c'est la question de la compétence, de la confiance réciproque, de la subsidiarité et pour tout dire du leadership qui se pose.

Chaînes. Un point cependant semble irréconciliable entre pilotage des entreprises et des armées: l'organisation. Le commandement militaire pyramidal est bien loin des structures souples rêvées en entreprises. Voi-

re... L'organisation militaire est administrative et archi-hiérarchisée «au repos». Pourtant, elle crée dans des temps records des chaînes de commandement ultra-courtes lorsque la situation l'exige. Elle s'appuie sur des moyens de communication avancés pour faciliter les échanges, coordonner et obtenir la plus grande fluidité dans la conduite de l'action. Une organisation polymorphe, réactive, capable de s'adapter rapidement aux enjeux: n'est-ce pas un rêve pour une entreprise? Les parallèles avec les groupes industriels ou de service sont immédiats. Derrière ces quelques exemples se trouvent des modes de raisonnement aisément transposables à la vie des entreprises. N'y aurait-il pas quelques profits à décliner des principes longuement (et durement) éprouvés par d'autres à notre jeune «art des affaires»? ///